

AMALAN KEPIMPINAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DI SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI MALAYSIA

Rosnah Ishak*
Muhammad Faizal A. Ghani
Saedah Siraj

Fakulti Pendidikan
Universiti Malaya
rosnery.rosnah@gmail.com*

ABSTRACT

Head Teacher role is to oversee and guide the school community to embrace learning. Thus, one of the important leadership practice in schools is to promote lifelong learning in school community as well as in the leaders themselves. This study aims to determine the level of practices of learning organization leadership among principals in High Performing Schools (SBT). Data collected by a survey involving 321 teachers of 14 High Performance Schools. Fourteen SBT involved were seven secondary school (SMK) and seven full-boarding schools (SBP). Data were analyzed using descriptive statistics to determine the level of learning organization leadership practices. Meanwhile, Mann Whitney U-test used to analyze the differences in practices between SMK and SBP. The results showed that SBT principals practiced learning organization leadership at high level (mean score 3.80 to 5.00). Yet there were differences in the level of practices of learning organization leadership between SMK and SBP principals. The study suggested that learning organization leadership should be practiced by all principals to promote lifelong learning in school community.

Keywords: Learning organization leadership, leadership practices, High Performing Schools

PENGENALAN

Organisasi pembelajaran adalah idea baru pengurusan organisasi yang mendapat perhatian ramai pemimpin organisasi. Idea yang mencadangkan peningkatan kualiti individu dan organisasi melalui pembelajaran berterusan ini diyakini dapat menyelesaikan banyak permasalahan dalam organisasi (Ortenblad, 2004). Justeru, idea ini telah cuba diaplikasikan dalam pelbagai konteks organisasi. Idea berkaitan organisasi pembelajaran telah diperkenalkan oleh Senge (1990) dalam buku *The Fifth Discipline: The Art and Practices of The Learning Organization*. Walaupun banyak penulisan berkaitan pembelajaran dalam organisasi dibincangkan oleh pemikir dan pengkaji organisasi sebelumnya, idea ini telah menimbulkan satu fenomena baru dalam bidang pengurusan organisasi. Idea untuk membangunkan dan mengekalkan kelestarian organisasi melalui pembelajaran kakitangan ini memberi harapan kepada organisasi untuk meningkatkan keupayaan dan kecemerlangan untuk kekal berdaya saing. Namun, kebanyakan literatur awal berkaitan organisasi pembelajaran lebih tertumpu kepada organisasi berasaskan perniagaan atau korporat. Hanya sekitar penghujung 90an, barulah konsep ini mula diberi tumpuan oleh organisasi pendidikan (Jamal@Nordin Yunus, 2009).

Kebanyakan sekolah di Malaysia adalah organisasi pendidikan yang tidak berasaskan perniagaan dan keuntungan. Namun, dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan terkini,

ibu bapa mahu anak mereka mendapat pendidikan di sekolah yang terbaik. Justeru, sekolah perlu menjadi organisasi yang berkesan dalam menyebarkan ilmu bagi meningkatkan kecemerlangan para pelajar. Kajian oleh Muhammad Faizal A. Ghani (2008) mendapati antara ciri sekolah berkesan di Malaysia adalah sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Organisasi pembelajaran mempunyai kelebihan dari segi menyokong dan penggalakkan pembelajaran berterusan kepada semua kumpulan warga sekolah. Pembelajaran berterusan adalah satu sinergi yang dapat mewujudkan motivasi dalam kalangan guru dan pelajar untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin. Sekolah sebagai organisasi pembelajaran bukan sekadar idea pengurusan sekolah masa kini malah untuk masa hadapan. Kajian oleh Stylianides dan Pashiardis (2007) tentang sekolah masa hadapan menunjukkan, salah satu ciri sekolah tersebut adalah sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Justeru, langkah kepimpinan yang paling wajar dilaksanakan di sekolah masa kini adalah berhadapan dengan cabaran untuk menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

KEPIMPINAN ORGANISASI PEMBELAJARAN

Kajian oleh Voulalas dan Sharpe (2005) mendapati kepimpinan memainkan peranan paling penting dalam proses transformasi organisasi untuk menjadi sebuah komuniti pembelajaran. Antara peranan utama kepimpinan dalam proses transformasi ini ialah menjana dan mengurus perubahan (Lakomski, 2001; Phillips, 2003). Seorang pemimpin diharapkan dapat memenuhi tanggungjawab sebagai pengurus perubahan seperti memberi sokongan dan nasihat semasa krisis, membina pasukan yang saling menyokong, berkongsi visi dan sentiasa menghidupkan visi tersebut walaupun dalam waktu sukar. Pemimpin juga perlu jujur, tulus dan berintegriti serta bersedia mengakui kekurangan kepakaran dan kebijaksanaan mereka walaupun ianya tidak mudah (Lakomski, 2001). Antara amalan yang paling banyak ditemui dalam penulisan berkaitan kepimpinan organisasi pembelajaran ialah memberikan penghargaan dan pengiktirafan (Abd Rahman Ahmad, 2011; Griego, Geroy & Wright, 2000; Phillips, 2003). Sebuah model kepimpinan sekolah yang dibina Yap (2006) berdasarkan pemerhatian dan pengalaman beliau dalam memimpin dan mengurus sekolah menunjukkan elemen penghargaan dan pengiktirafan adalah pendekatan pengurusan dan kepimpinan yang sangat berkesan. Pernyataan penghargaan dan pengiktirafan sama ada dalam bentuk pemberian hadiah, sijil dan imbalan kewangan atau sekadar ucapan terima kasih adalah amat bermakna dalam konteks membina hubungan antara pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Selain itu, penghargaan tersebut boleh dianggap satu kaedah memotivasikan kakitangan. Kajian oleh Fuziah Mat Yakop dan Mohd Izham Mohd Hamzah (2011) juga menyokong amalan tersebut. Mereka mendapati amalan kepimpinan yang paling kerap diamalkan dalam organisasi pembelajaran adalah menggalakkan pengaruh yang ideal, memberikan motivasi dan inspirasi serta membina stimulasi intelektual kepada guru. Dapatan ini adalah selaras dengan pandangan Printy (2008) iaitu peranan penting kepimpinan dalam organisasi pembelajaran adalah untuk menggalakkan guru dan kakitangan terus meningkatkan ilmu profesional. Justeru, pemimpin perlu merancang dan menyediakan latihan yang bersesuaian kepada kakitangan (Griego et al., 2000).

Pengaruh kepimpinan yang ideal adalah berkait rapat dengan penguasaan peribadi (salah satu prinsip teras dalam organisasi pembelajaran). Kajian Retna (2011) mendapati pengetua yang memiliki penguasaan peribadi mempunyai pengaruh yang positif ke atas keupayaan mereka untuk mengurus sekolah dengan lebih berkesan. Penguasaan peribadi adalah keupayaan dan kemahiran memimpin dan mengurus yang diperoleh melalui pengalaman dan pembelajaran bermakna yang berterusan. Senge (1990) percaya bahawa individu yang memiliki penguasaan peribadi berkeupayaan untuk menyedari dan mengenal pasti perkara penting dalam tugas mereka. Disiplin pembelajaran secara berterusan akan memperjelaskan dan memperincikan visi individu, memfokuskan tenaga, membina kesabaran dan memperlihatkan realiti secara objektif. Penguasaan peribadi sebenarnya adalah asas spiritual kepada organisasi pembelajaran. Pemimpin yang berupaya mengambil manfaat untuk belajar daripada tugas kepimpinannya akan memiliki penguasaan peribadi. Hasil pembelajaran ini membantu pemimpin sekolah untuk mentadbir, mengurus dan memimpin sekolah dengan lebih cekap dan berkesan.

Retna dan Ng (2006) dalam kajian tentang sebuah sekolah yang mengadaptasi falsafah organisasi pembelajaran di Singapura mendapati bahawa peranan utama pemimpin sekolah adalah untuk memberi kefahaman kepada guru untuk menerima falsafah pembelajaran dalam organisasi.

Justeru, pemimpin sekolah perlu memenuhi tuntutan tersebut dengan menjadi model pembelajaran di sekolah (Ellinger & Bostrom, 2002). Aktiviti pembelajaran yang berteraskan kepada kepimpinan melalui teladan ini adalah contoh pembelajaran terbaik dalam organisasi. Pengetua menjadi contoh kepada guru untuk belajar dan guru menjadi contoh kepada murid untuk belajar. Selain pembelajaran sendiri, pemimpin juga mesti berupaya memimpin dan menyokong aktiviti pembelajaran secara kolaboratif di sekolah (Hord, 2009). Pembelajaran secara kolaboratif dapat menjana inspirasi dan memberi motivasi kepada guru dalam pasukan untuk saling membantu dan memberikan khidmat terbaik dalam melunaskan tanggungjawab di sekolah.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap pelaksanaan amalan kepimpinan organisasi pembelajaran di Sekolah Berprestasi Tinggi. Kajian juga bertujuan menganalisis perbezaan amalan kepimpinan organisasi pembelajaran antara Pengetua sekolah harian (SMK) dan sekolah Berasrama Penuh (SBP).

KERANGKA KAJIAN

Kajian ini mengadaptasi model Lima Elemen Kepimpinan Organisasi Pembelajaran (Rosnah & Muhammad Faizal, 2012) sebagai kerangka kajian. Model ini mengandungi lima elemen kepimpinan organisasi pembelajaran iaitu a) menyediakan ruang dan peluang pembelajaran untuk guru, b) menjadi model pembelajaran, c) menggalakkan inovasi, d) memberikan penghargaan dan pengiktirafan, dan e) membangunkan potensi warga sekolah. Rajah 1 menunjukkan kerangka kajian yang dibina berdasarkan lima elemen tersebut.



Rajah 1. Kerangka Kajian

METODOLOGI

Kutipan data adalah menggunakan soal selidik. Item dalam instrumen ini dikonstruksi daripada 42 senarai amalan dalam Model Lima Elemen Kepimpinan Organisasi Pembelajaran (Rosnah & Muhammad Faizal, 2012). Selanjutnya, instrumen tersebut ditadbirkan kepada seramai 321 guru di 14 buah sekolah Berprestasi Tinggi di seluruh Malaysia. Empat belas buah sekolah tersebut dipilih berdasarkan zon, negeri dan kategori sekolah (SMK atau SBP). Kesemua guru adalah pegawai perkhidmatan pendidikan siswazah yang telah berkhidmat melebihi dua tahun di sekolah semasa. Penilaian mengenai tahap pelaksanaan amalan kepimpinan organisasi pembelajaran oleh Pengetua menggunakan skala *Likert* lima poin iaitu 5 = Sangat Selalu, 4 = Selalu, 3 = Kadang-kadang, 2 = Jarang-jarang dan, 1 = Tidak Ada Langsung.

ANALISIS DATA

Analisis deskriptif data kajian melibatkan pengiraan nilai min. Penggunaan nilai min adalah kaedah yang digunakan secara meluas untuk menggambarkan respons kesemua peserta kajian terhadap item di dalam sesuatu instrumen (Creswell, 2008; Parmjit, Puzziawati & Teoh, 2009). Bagi tujuan menghuraikan tahap pelaksanaan amalan kepimpinan organisasi pembelajaran di SBT, kajian ini telah menggunakan interpretasi nilai min yang telah diubah suai daripada Nunally (1978). Interpretasi nilai min bagi tahap pelaksanaan amalan kepimpinan organisasi pembelajaran adalah seperti mana ditunjukkan dalam Jadual 1 berikut.

Jadual 1

Interpretasi Nilai Min Tahap Pelaksanaan Amalan Kepimpinan Organisasi Pembelajaran

Nilai Min	Tahap Pelaksanaan	Interpretasi
1.00 hingga 2.49	Rendah	Kurang memuaskan
2.50 hingga 3.79	Sederhana	Sederhana memuaskan
3.80 hingga 5.00	Tinggi	Memuaskan

Ujian Mann-Whitney-*U* digunakan dalam kajian ini bagi menganalisis perbezaan antara dua kategori sekolah yang pembolehubah bersandarnya merupakan data skala ordinal. Ujian Mann-Whitney-*U* membuat perbandingan berdasarkan kepada min pangkatan data berskala ordinal (Chua, 2008; Parmjit et al., 2009). Justeru, ujian ini adalah alternatif yang bertepatan bagi menggantikan Ujian-*t* yang lebih sesuai digunakan untuk menganalisis data berskala selang atau skala nisbah.

DAPATAN

Tahap pelaksanaan amalan kepimpinan organisasi pembelajaran

- a) Amalan kepimpinan menyediakan ruang dan peluang untuk pembelajaran guru

Dapatan bagi amalan pemimpin menjadi model pembelajaran ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2

Tahap Pelaksanaan Amalan Kepimpinan Menyediakan Ruang dan Peluang Untuk Pembelajaran Guru

Amalan kepimpinan menyediakan ruang dan peluang untuk pembelajaran guru	Min	Sisihan	Tahap Piawai	Interpretasi Pelaksanaan
Pemimpin mengenal pasti keperluan pembelajaran guru secara berterusan	4.04	0.77	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin memahami kehendak guru untuk belajar	4.03	0.75	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin memberikan guru peluang untuk membetulkan kesilapan diri	4.13	0.72	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin memastikan guru diberikan peluang untuk meningkatkan profesionalisme diri secara sama rata	4.19	0.75	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin memastikan program perkembangan staf dapat memenuhi keperluan profesionalisme guru	4.22	0.69	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin menggubal jadual waktu bagi memudahkan guru untuk belajar	3.81	0.97	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin menyediakan ruang yang selesa untuk guru berbincang	4.07	0.88	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin memperuntukkan hari khusus untuk guru berkongsi ilmu	3.92	0.95	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin menyediakan bahan rujukan bagi memenuhi kehendak guru untuk belajar	3.88	0.88	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin memberikan guru peluang untuk meningkatkan profesionalisme diri (misalnya, melanjutkan pelajaran dan menghadiri seminar anjuran universiti)	4.20	0.83	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin menggalakkan guru menulis bahan akademik (contoh, artikel dan buku)	4.12	0.89	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin menggalakkan guru membentangkan kertas kerja (contoh, di seminar atau kursus)	4.17	0.81	Tinggi	Memuaskan

Jadual 2 menunjukkan kesemua amalan kepimpinan menyediakan ruang dan peluang untuk pembelajaran guru dilaksanakan pada tahap tinggi di SBT (julat min antara 3.81 hingga 4.22). Dapatan tersebut menggambarkan kepimpinan di Sekolah Berprestasi Tinggi Malaysia telah melaksanakan amalan menyediakan ruang dan peluang untuk pembelajaran guru dengan memuaskan.

(b) Amalan kepimpinan menjadi model pembelajaran

Dapatan kajian bagi elemen pemimpin menjadi model pembelajaran ditunjukkan dalam Jadual 3.

Jadual 3

Tahap Pelaksanaan Amalan Kepimpinan Menjadi Model Pembelajaran.

Amalan kepimpinan menjadi model pembelajaran	Min	Sisihan Piawai	Tahap Pelaksanaan	Interpretasi
Pemimpin mencetuskan budaya ilmu di sekolah	4.26	0.74	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin menjadi suri teladan	4.11	0.79	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin menggalakkan budaya membaca dalam kalangan warga sekolah	4.23	0.73	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin menjadi sumber rujukan warga sekolah	4.19	0.82	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin berkongsi maklumat berguna dengan warga sekolah	4.30	0.71	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin memaklumkan warga sekolah mengenai bahan bacaan yang menarik	4.12	0.83	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin bersedia dengan maklumat terkini khususnya bidang pendidikan	4.23	0.71	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin bersikap terbuka dengan kritikan	3.98	0.96	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin menunjukkan minat dalam aktiviti pembelajaran warga sekolah	4.22	0.79	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin mengetuai diskusi profesional (contoh, reviu bahan akademik)	4.02	0.94	Tinggi	Memuaskan

Jadual 3 menunjukkan, kesemua amalan kepimpinan menjadi model pembelajaran berada pada tahap pelaksanaan yang tinggi di SBT (julat min antara 3.98 hingga 4.30). Dapatan ini menggambarkan amalan kepimpinan menjadi model pembelajaran di sekolah telah dilaksanakan dengan memuaskan di SBT.

(c) Amalan kepimpinan menggalakkan inovasi

Dapatan kajian bagi elemen pemimpin menggalakan inovasi ditunjukkan dalam Jadual 4.

Jadual 4

Tahap Pelaksanaan Amalan Kepimpinan Menggalakkan Inovasi.

Amalan kepimpinan menggalakkan inovasi	Min	Sisihan Piawai	Tahap Pelaksanaan	Interpretasi
Pemimpin menyokong idea-idea baru yang relevan	4.24	0.77	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin menggalakkan warga sekolah melaksana idea/kaedah baru	4.35	0.74	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin memberikan kebebasan kepada guru untuk melaksanakan aktiviti dengan kreativiti mereka sendiri	4.29	0.72	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin membuat <i>post-mortem</i> untuk tujuan penambahbaikan	4.25	0.83	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin memastikan aktiviti penambahbaikan	4.28	0.80	Tinggi	Memuaskan

dilakukan					
Pemimpin memastikan kesilapan yang sama tidak diulangi	4.25	0.80	Tinggi	Memuaskan	
Pemimpin mengiktiraf aktiviti inovasi yang dilakukan oleh warga sekolah	4.29	0.73	Tinggi	Memuaskan	
Pemimpin meraikan kejayaan pencapaian inovasi bersama warga sekolah	4.21	0.82	Tinggi	Memuaskan	

Jadual 4 menunjukkan, kesemua amalan kepimpinan menggalakkan inovasi dilaksanakan pada tahap tinggi di SBT (julat min antara 4.21 hingga 4.35). Dapatan ini menggambarkan amalan kepimpinan menggalakkan inovasi dalam kalangan warga sekolah telah dilaksanakan dengan memuaskan di SBT.

(d) Amalan kepimpinan memberikan penghargaan dan pengiktirafan.

Dapatan kajian bagi amalan tersebut ditunjukkan dalam Jadual 5.

Jadual 5

Tahap Pelaksanaan Amalan Kepimpinan Memberikan Penghargaan dan Pengiktirafan.

Amalan kepimpinan memberikan penghargaan dan pengiktirafan	Min	Sisihan Piawai	Tahap Pelaksanaan	Interpretasi
Pemimpin mengiktiraf pandangan dan idea bernas warga sekolah	4.12	0.81	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin menyatakan penghargaan secara formal dan tidak formal	4.22	0.77	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin menghargai usaha warga sekolah untuk meningkatkan profesionalisme diri	4.24	0.80	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin menghargai sumbangan warga sekolah walaupun kecil	4.12	0.85	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin bersama-sama warga sekolah meraikan kejayaan secara istimewa	4.07	0.89	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin mempromosikan kejayaan sekolah	4.51	0.68	Tinggi	Memuaskan

Jadual 5 menunjukkan, kesemua amalan organisasi pembelajaran yang berkaitan amalan kepimpinan memberikan penghargaan dan pengiktirafan berada pada tahap pelaksanaan yang tinggi di SBT (julat min antara 4.07 hingga 4.51). Dapatan ini menggambarkan amalan kepimpinan mengiktiraf dan memberikan penghargaan yang sepatutnya kepada warga sekolah telah dilaksanakan dengan memuaskan di SBT.

(e) Amalan kepimpinan membangunkan potensi warga sekolah

Dapatan kajian ditunjukkan dalam Jadual 6.

Jadual 6

Tahap Pelaksanaan Amalan Bagi Amalan Kepimpinan Membangunkan Potensi Warga Sekolah.

Amalan kepimpinan membangunkan potensi warga sekolah	Min	Sisihan Piawai	Tahap Pelaksanaan	Interpretasi
Pemimpin mengenali potensi warga sekolah	4.20	0.80	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin menyedarkan warga sekolah tentang potensi mereka	4.18	0.77	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin membantu warga sekolah mengembangkan potensi mereka	4.15	0.79	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin menyokong usaha warga sekolah untuk memajukan diri	4.26	0.74	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin melaksanakan aktiviti <i>mentoring</i> dan <i>coaching</i> kepada warga sekolah	4.20	0.79	Tinggi	Memuaskan
Pemimpin mewujudkan pasukan pelapis bagi program utama sekolah	4.05	0.87	Tinggi	Memuaskan

Jadual 6 menunjukkan, kesemua amalan organisasi pembelajaran dalam amalan kepimpinan membangunkan potensi warga sekolah berada pada tahap pelaksanaan yang tinggi di SBT (julat min antara 4.05 hingga 4.26). Dapatan ini menggambarkan amalan pemimpin membangunkan potensi warga sekolah telah dilaksanakan dengan memuaskan di SBT.

PERBEZAAN AMALAN KEPIMPINAN ORGANISASI PEMBELAJARAN ANTARA SMK DAN SBP

Keputusan analisis Mann-Whitney *U* pada aras keyakinan .05 mendapati wujudnya perbezaan yang signifikan dalam dua daripada lima amalan kepimpinan organisasi pembelajaran antara dua kategori SBT iaitu SBP (SBT-Sekolah Berasrama Penuh) dan SMK (SBT-Sekolah Menengah Harian). Perincian dapatan untuk dimensi kepimpinan organisasi ditunjukkan dalam Jadual 7.

Jadual 7

Perbezaan Amalan Kepimpinan Organisasi Pembelajaran Antara SMK dan SBP.

Amalan Kepimpinan	Kategori SBT	Min Pangkatan	Nilai <i>z</i>	Sig.
Menyediakan ruang dan peluang untuk pembelajaran	SMK	151.75	-1.786	<i>p</i> =.074
	SBP	170.20		
Menjadi model pembelajaran	SMK	148.59	-2.407	* <i>p</i> =.016
	SBP	173.34		
Menggalakkan inovasi	SMK	150.97	-1.957	<i>p</i> =.050
	SBP	170.97		
Memberikan penghargaan dan pengiktirafan	SMK	152.03	-1.748	<i>p</i> =.081
	SBP	169.92		
Membangunkan potensi warga sekolah	SMK	148.22	-2.494	* <i>p</i> =.013
	SBP	173.70		

Nota. * = signifikan pada aras keyakinan *p*< .05 (dua hujung)

Keputusan ujian pada Jadual 7 menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan ($z = -1.786$, $p = .074$) antara SBP dan SMK bagi amalan kepimpinan menyediakan ruang dan peluang untuk pembelajaran guru. Keputusan ujian Mann Whitney-U juga menunjukkan tiada perbezaan dari segi pelaksanaan amalan kepimpinan menggalakkan inovasi ($z = -1.957$, $p = .050$) dan amalan kepimpinan memberikan penghargaan dan pengiktirafan ($z = -1.748$, $p = .081$). Namun terdapat perbezaan yang signifikan dalam dua amalan kepimpinan organisasi pembelajaran iaitu bagi amalan kepimpinan menjadi model pembelajaran ($z = -2.407$, $p = .016$) dan amalan kepimpinan membangunkan potensi warga sekolah ($z = -2.494$, $p = .013$). Bagi amalan kepimpinan menjadi model pembelajaran, nilai min pangkatan kumpulan guru di SBP lebih tinggi berbanding SMK (min pangkatan SBP = 173.34, min pangkatan SMK = 148.59) menunjukkan amalan kepimpinan menjadi model pembelajaran lebih diamalkan di SBP berbanding di SMK. Demikian juga bagi amalan kepimpinan membangunkan potensi warga sekolah, nilai min pangkatan SBP adalah lebih tinggi berbanding SMK (min pangkatan SBP = 173.70, min pangkatan SMK = 148.22) menunjukkan bahawa kepimpinan di SBP lebih mengamalkan usaha untuk membangunkan potensi warganya berbanding kepimpinan di SMK.

PERBINCANGAN

Dapatan kajian menunjukkan kesemua amalan kepimpinan organisasi pembelajaran diamalkan pada tahap tinggi di SBT. Dapatan ini menggambarkan pemimpin di SBT mengamalkan semua amalan kepimpinan organisasi pembelajaran iaitu menyediakan ruang dan peluang pembelajaran, menjadi model pembelajaran, menggalakkan inovasi, memberikan penghargaan dan pengiktirafan serta membangunkan potensi warga sekolah dengan memuaskan. Pemimpin organisasi pembelajaran bersikap lebih terbuka dengan mengamalkan perkongsian kepimpinan yang menggalakkan perkongsian tanggungjawab bersama-sama guru (Wahlstrom & Louis, 2008). Dapatan tersebut menyokong dapatan kajian Juita Sanawi (2003) bahawa pemimpin sekolah organisasi pembelajaran mengamalkan pemikiran terbuka, berupaya membimbing, mendorong serta menghargai usaha ke arah pembelajaran berterusan. Dapatan tersebut juga hampir menyamai dapatan kajian Fuziah Mat Yaakop dan Mohd Izham Mohd Hamzah (2011) yang mendapati terdapat hubungan yang signifikan tetapi sederhana antara amalan kepimpinan transformasi dengan organisasi pembelajaran. Kajian Jamal@Nordin Yunus (2009) juga membuat perhubungan antara kepimpinan transformasi dan organisasi pembelajaran. Namun dapatan beliau agak berbeza kerana mendapati hanya tiga puluh peratus sahaja faktor kepimpinan transformasi mempengaruhi organisasi pembelajaran. Perbezaan dapatan tersebut adalah disebabkan oleh fokus terhadap kepimpinan transformasi yang diberikan dalam kedua-dua kajian tersebut. Kepimpinan organisasi pembelajaran melibatkan banyak gaya kepimpinan misalnya kepimpinan transformasi, karisma, situasi, bersama, delegasi dan pengajaran (Abdul Ghani, Abdul Rahman & Mohammed Zohir, 2008). Justeru, kepimpinan organisasi pembelajaran harus dikaji sebagai satu gaya kepimpinan yang tersendiri. Kepimpinan organisasi pembelajaran melibatkan elemen asas kepimpinan iaitu pembangunan potensi individu dan pasukan melalui pembelajaran berterusan.

Hasil analisis data kajian tinjauan mendapati hanya dua elemen yang menunjukkan perbezaan yang signifikan dari segi pelaksanaannya di SBP dan SMK iaitu elemen pemimpin menjadi model pembelajaran dan pemimpin membangunkan potensi warga sekolah. Pemimpin Sekolah Berasrama Penuh lebih mempraktikkan amalan dalam kedua-dua elemen tersebut berbanding SMK. Dapatan ini menyokong dapatan Zuraidah Abdullah (2010) bahawa terdapat perbezaan dari segi tahap pelaksanaan amalan kepimpinan yang menyokong di antara beberapa kategori sekolah di Malaysia. Perbezaan tersebut dijelaskan oleh perbezaan kualiti murid dan budaya sekolah yang mempengaruhi peranan pengetua dalam sekolah tersebut. Peranan pengetua di sekolah organisasi pembelajaran adalah berbeza dengan peranan pengetua di sekolah yang sedang menjalani transformasi menjadi organisasi pembelajaran (Retna & Ng, 2006, Voulalas & Sharpe, 2005). Justeru, perbezaan antara sekolah yang masih dalam usaha dan proses transformasi untuk menjadi organisasi pembelajaran dengan sekolah yang sudah menjadi organisasi pembelajaran sepenuhnya adalah sesuatu yang memang dijangkakan.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kajian merumuskan Pengetua Sekolah Berprestasi Tinggi telah mengamalkan amalan kepimpinan organisasi pembelajaran dengan memuaskan. Amalan kepimpinan organisasi pembelajaran memberi lebih penekanan kepada peranan kepimpinan sekolah untuk menyediakan ruang dan peluang yang dapat menyokong pembelajaran guru, menjadi model pembelajaran, menggalakkan inovasi, memberikan penghargaan dan pengiktirafan sepenuh hati serta membangunkan potensi warga sekolah secara berterusan. Justeru, semua pemimpin sekolah perlu mengambil contoh daripada amalan kepimpinan Pengetua SBT untuk dilaksanakan di sekolah masing-masing.

Kajian juga merumuskan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara SMK dan SBP bagi amalan kepimpinan menjadi model pembelajaran dan kepimpinan membangunkan potensi warga sekolah. Namun, tiada perbezaan yang signifikan antara SBP dan SMK bagi amalan pemimpin menyediakan ruang dan peluang untuk pembelajaran guru, menggalakkan inovasi dan memberikan penghargaan dan pengiktirafan. SBP didapati lebih mempraktikkan kedua-dua amalan tersebut berbanding SMK. Justeru, kepimpinan sekolah perlu membuat refleksi terhadap amalan kepimpinan masing-masing. Pelaksanaan amalan kepimpinan organisasi pembelajaran pada tahap tinggi dapat melancarkan proses transformasi sekolah menjadi organisasi pembelajaran.

Hasil kajian mempunyai tiga implikasi. Dari sudut teoretikal, kajian ini meyumbang kepada perkembangan literatur berkaitan kepimpinan organisasi pembelajaran khususnya dalam bidang pendidikan yang kurang diberi perhatian. Penulisan dan kajian khususnya untuk sekolah perlu diperbanyakkan oleh pengkaji dan penulis tempatan. Dari sudut dasar pendidikan, pihak yang terbabit dengan latihan kepimpinan kepada pengetua dan guru besar sekolah seharusnya peka dengan amalan kepimpinan yang lebih praktikal. Kepimpinan organisasi pembelajaran ialah satu bentuk kepimpinan baru yang merangkumi banyak bentuk kepimpinan sedia ada seperti contoh: kepimpinan instruksional, kepimpinan bersama (*distributed leadership*), kepimpinan transformasi, kepimpinan karismatik, kepimpinan situasi, dan kepimpinan delegasi. Adalah dicadangkan kepimpinan sekolah dilatih untuk menginstitusikan amalan kepimpinan organisasi pembelajaran dengan pemantauan pihak berkenaan. Dari sudut amalan, kepimpinan sekolah perlu mengaplikasikan amalan tersebut berdasarkan konteks sekolah masing-masing. Oleh sebab kepimpinan organisasi pembelajaran bersifat luwes, ia mudah diaplikasikan dalam pelbagai keadaan dan konteks sekolah. Namun, pembangunan modal insan guru perlu diberi perhatian sewajarnya dalam melaksanakan amalan kepimpinan tersebut memandangkan selama ini kepimpinan sekolah lebih memberi tumpuan kepada keceriaan sekolah dan pencapaian pelajar sahaja. Pembangunan diri dan profesionalisme guru adalah strategi yang dapat menjamin peningkatan pencapaian pelajar dan keberkesanan sekolah secara keseluruhannya.

RUJUKAN

- Abd. Rahman bin Ahmad. (2011). *Building Learning Organization: Malaysian Organizations Context*. Dicapai pada 7 September 2011 daripada <http://wb.uum.edu.my/amgbe/files/019F - AbdRahmanbinAhmad.pdf>.
- Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz, & Mohammed Zohir Ahmad. (2008). *Gaya-gaya Kepimpinan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Chua Y. P. (2008). *Asas Statistik Penyelidikan: Analisis Data Skala Ordinal dan Skala Nominal*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (Edisi ketiga). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (2002). An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning*, 33(2), 147-179.

- Fuziah Mat Yakop & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2011). *A Study of relationship Between Leadership Practices and Learning Organization Practices in Cluster Secondary Schools*. dicapai pada 7 September 2011 daripada www.mara.gov.my/c/document_library/get_file?
- Griego, O. V., Geroy, G. D., & Wright, P. C. (2000). Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective. *The Learning Organization*, 7(1), 5-12.
- Hord, S. M. (2009). Professional learning communities. *Journal of Staff Development*, 30(1), 40-43. Dicapai pada 15 Ogos 2010 daripada www.nsd.org.
- Jamal@Nordin Yunus. (2009). *Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi dengan Organisasi Pembelajaran di Sekolah harapan Negara Kategori Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Luar Bandar*. Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Juita Sanawi. (2003). *Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran: Satu Tinjauan di sekolah-sekolah Menengah bahagian Kuching, Samarahan, Sarawak*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.
- Lakomski, G. (2001). Organizational change, leadership and learning: culture as cognitive process. *The International Journal of Educational Management*, 15(2), 68-77.
- Nunally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: Mc-Graw Hill Publication Company.
- Ortenblad, A. (2004). The learning organization: towards an intergrated model. *The Learning Organization*, 11(2), 129-144.
- Parmjit Singh, Puzziawati Abdul Ghani, & Teoh Sian Hoon. (2009). *Quantitative data analysis for novice researchers*. Kuala Lumpur: Primera Publishing.
- Phillips, B. T. (2003). A four-level learning organization benchmark implementation model. *The Learning Organization*, 10(2), 98-105.
- Printy, S. M. (2008). Leadership for teacher learning: A community of practice perspective. *Educational administration Quarterly*, 44(2), 187-226.
- Retna, K. S. (2011). The relevance of personal mastery to leadership: The case of school principals in Singapore. *School Leadership and Management*, 31(5), 451-470.
- Retna, K. S., & Ng, P. T. (2006). The challenges of adopting the learning organization philosophy in a Singapore school. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 140-152.
- Rosnah Ishak, & Muhammad Faizal A. Ghani (2012). Amalan kepimpinan terbaik untuk sekolah "organisasi pembelajaran". *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 37(2), 35-41.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practices of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Voulalas Z. D., & Sharpe, F. G. (2005). Creating schools as learning communities: obstacles and processes. *Journal of Educational Administration*, 43(2), 187-208.
- Wahlstrom, K. L., & Louis, K.S. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of profesional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458-495.

- Yap, M. K. C. (2006). *Visi ke Realiti: Pengalaman Sekolah Menengah Teknik Tawau Menjadi Sebuah Sekolah Cemerlang*. Petaling Jaya: Kreatif kembara Sdn. Bhd.
- Zuraidah Abdullah. (2009). Pembentukan Komuniti Pembelajaran Profesional: Kajian terhadap sekolah menengah di Malaysia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(2), 78-96.
- Zuraidah Abdullah. (2010). *Profil Komuniti Pembelajaran Profesional Sekolah Menengah di Malaysia*. Disertasi Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.